

Dr. MOLNÁR Imre
c. egyetemi tanár
a Központi Népi Ellenőrző Bizottság
elnökhelyettese
/Magyarország, Budapest/

A SZÖVETKEZETI VEZETÉS ALAPKÉRDÉSEI
/vitaindító előadás/

1. A tudomány és a társadalmi gyakorlat élénk érdeklődést tanusít a szövetkezeti vezetés kérdései iránt. Az érdeklődés érthető, minthogy a szövetkezeti vezetés témakörében közvetlenül érdekeltek a különböző társadalomtudományok művelői éppugy, mint a társadalmi, politikai, állami élet képviselői, nemkülönben a szövetkezetek vezetői és tagjai. A széleskörű érdeklődést az váltja ki, hogy egyrészt: a szövetkezetek jelentős szerepet töltenek be a szocializmus viszonyai között; másrészt: a szövetkezeti vezetés összetett, interdiszciplinális kategória, s végül: a szövetkezetek vezetésének színvonala szerves része a szocialista fejlődés aktuális folyamatainak.

A szövetkezeti vezetés kérdései iránti érdeklődés korábban nem volt és napjainkban sem mindig egyenletes. Mindaddig, amíg a szövetkezetek perspektívája több-kevesebb egyértelműséggel nem tisztázódott, a szövetkezeti kérdések kutatása meglehetősen szűkkörű volt. A gazdaságirányítás reformja és az azt követő időszak ezen a területen is fellendülést hozott. Újabb és újabb tudományágak kapcsolódtak be a szövetkezetek - ezen belül a vezetés - elméleti kérdéseinek tisztázásába, és a közélet is nagyobb figyelmet fordított a szövetkezetekre.

A tudományos munka és közérdeklődés fellendülésének volt egy még ma is érvényesülő, s remélhetőleg a jövőre is kiható igen fontos vonása. Mégpedig az, hogy az érdeklődés fokozódá-

sát nem annyira a szövetkezeti vezetés specifikuma motiválta, hanem inkább az az általánosabb gondolat, hogy a szocialista fejlődés adott viszonyai között a társadalom intézményeinek irányítását és vezetését miként lehet úgy korszerűsíteni, hogy a társadalom egészének fejlődése meggyorsuljon. Ebben végső soron a kétszektoru szocialista gazdaság harmonikus fejlesztése szükségességének felismerése tükröződött.

Ezzel a felismeréssel egyenértékű annak elismerése, hogy a szövetkezeti vezetés nem valamiféle különálló egyedi kategória, hanem integráns része a gazdaság irányításának és a szocialista demokráciának. Mint ahogyan a szocialista társadalmi tulajdonnak az állami és a szövetkezeti tulajdon egytipusu két válfaja, ugyanugy a szövetkezet és annak vezetése is a szocialista társadalmi berendezkedés egyik megjelenési formája.

Ezek a kérdések, illetőleg megközelítésük szemléletmódjai alapvető jelentőségűek a szövetkezeti vezetés strukturájának, helyzetének és fejlesztésének megítélése szempontjából.

2. A szövetkezeti vezetés többé-kevésbé kikristályosodott fogalmának a megalkotása a társadalomtudományok - elsősorban a jogtudomány - jelentős eredménye. A különböző tudományok a maguk látószögének megfelelően építgették a szövetkezeti vezetés koncepciójának különböző aspektusait, elemeit.

Mondhatni, polgárjogot nyert, s ezt szövetkezeti törvényünk is megfogalmazza: a szövetkezet demokratikus önkormányzat alapján működik, s ennek keretében a szövetkezet minden alapvető kérdésében a tagság dönt.

A szövetkezeti demokratikus önkormányzat tükrözi a szövetkezet gazdasági és szervezeti önállóságát, valamint a szövetkezetnek és tagságának az önállóságból fakadó közvetlen - üzemi és személyi - érdekelttségét. Az önállóság és az érdekelttség tehát az a két, egymást feltételező fundamentális tényező, amely a szövetkezeti vezetés fogalmának tartalmát, szervezeti formáját és működési rendjét meghatározza.

A szövetkezeti vezetés természetesen változó tartalmu kategória, mind az elméleti megítélés, mind a gyakorlati alkalmazás tekintetében. A mai helyzetet tekintve olyan általános kategóriának minősíthető, amelynek különösen három eleme érdemel itt figyelmet:

- az egyik: alapelveiben és céljában azonos a más gazdálkodó egységek vezetésével;
- a másik: rendszerében érvényes a hazánkban működő valamennyi szövetkezetre, függetlenül annak ágazatától, típusától és formájától;
- a harmadik: eszközeiben, szervezetében és mechanizmusában különbözik a gazdasági szféra állami vállalatainak vezetésétől, de egyuttal különbségek vannak a szövetkezeti szektoron belül is, különösen a termelői és fogyasztói típusu szövetkezetek vezetése között.

A felsorolt kritériumok részben ténymegállapításokat és következtetéseket, részben követelményeket tartalmaznak. Nyilvánvaló ugyanis, hogy a szocializmus körülményei között az állami vállalat és a szövetkezet ugyanennek a gazdaságnak azonos típusu két társadalmi szektorát képviseli, s így vezetésük alapelvei és céljai sem lehetnek egymással ellentétesek. Az állami vállalat és a szövetkezet között - a tulajdoni, az elosztási és a szervezeti viszonyok terén - persze jelentős különbségek is vannak s ezek az irányítás és a vezetés eszközeit, szervezeti megoldásait és működését illeti. Ugyanakkor a szövetkezeti szektor a nagy általánosság szintjén egységes, ezáltal a szövetkezeti vezetés rendszere ezen az egységen alapszik. A szövetkezeti típusok, ágazatok és formák között azonban lényegesek a különbségek. A különbségek egy része a szövetkezetek által folytatott tevékenységek jellegéből, más részük a történelmi fejlődés menetéből adódnak, de a különbségek kialakulásában és fennmaradásában konkrét és praktikus igények is szerepet játszanak. Természetes, hogy ezek a kü-

lönbségek a szövetkezeti vezetési rendszer egyes elemeinél és a konkrét megjelenésükben módosulásokat idéznek elő.

A szövetkezeti vezetés fogalmának tartalma tehát egyfelől homogén, másfelől differenciált. A homogenitás és a differenciáltság azonban a szövetkezeti vezetés koncepciójának lényegében csak a kereteire, a megközelítés és a megítélés módjára utal. Együttal alkalmas lehet annak bizonyítására is, hogy a szövetkezeti vezetés nem valamiféle különálló és extrém kategória, hanem szerves része irányítási és vezetési rendszerünknek, de bizonyos sajátosságokat is mutat.

Ha pedig a sajátosságok oldaláról közelítünk, akkor a szövetkezeti vezetést a következőképpen jellemezhetjük: a szövetkezeti demokráciának a hatalmi viszonyokban, tehát a vezetés viszonyaiban való érvényesülését döntően

- a tagsági vezetés elvének,
- a vezetés és a tagság közötti kölcsönös függőség viszonyainak,
- a testületi és az egyszemélyi vezetés összhangjának,
- a döntési jogkör és a felelősség összehangolásának következetes alkalmazása biztosítja.

A felsorolt elvek voltaképpen a szövetkezeti vezetés alkotó elemei, meghatározzák a vezetés szövetkezeti változatának strukturáját. Az ilyen elveken nyugvó vezetési struktúra - szervezeti és működési viszonyaival együtt - megfelel az általános irányítási-vezetési igényeknek és a szövetkezetek gazdasági-társadalmi természetének. Lehetővé teszi ugyanis egyrészt az állami-társadalmi igények kielégítését, másrészt a szövetkezeti tagság vezetési jogainak, valamint a szövetkezetek által folytatott tevékenység belső irányítási /döntési, szervezési, végrehajtási, ellenőrzési/ követelményeinek együttes érvényesítését.

A jellemzett vezetési koncepció, valamint a hozzá kap-

csolt követelmények és lehetőségek lényegében elvi kereteit adják a szövetkezeti vezetés strukturájának. Az elvi keret és a gyakorlat azonban nem teljesen fedi egymást. Egyfelől a felvázolt elvi koncepció nem tekinthető egységesen elfogadottnak, másfelől a szövetkezetek gyakorlata sem mindenben követi a szövetkezeti vezetés strukturájának vázolt értelmezését.

A szövetkezeti vezetés témakörében szinte permanens a vita, s ez - érthetően - nem szűkül le a szakirodalomra. A felszínen a vita nem annyira koncepcionális kérdésekben, hanem jórészt a szövetkezeti vezetés egyes elemeinek megítélése, a megoldás módja körül folyik. Ezek az u.n. részviták azonban nem függetlenek az elvi koncepciótól, sőt céljuk érzékelhetően valamely elfogadott, vagy elképzelt koncepció formálása, erősítése vagy gyengítése. Ez pedig arra mutat, hogy lényegében még nem jutottunk túl a koncepcionális vitákon.

3. Mint minden társadalomtudományi kategória, a szövetkezeti vezetés is viszonylag gyors változásoknak van kitéve. Nem elsősorban önfejlődésének eredményeként, hanem döntően azért, mert változnak az e vezetési rendszer alapjául szolgáló szövetkezeti társadalmi-gazdasági viszonyok.

Köztudomásu, s ezért ismertetést nem igényel az a nagy fejlődés és változás, ami a szövetkezetekben - különösen a mezőgazdasági termelőszövetkezetekben - az utóbbi években végbement. Ezeknek a változásoknak a súlypontjai a technika térhódításában, a nagymértékű koncentrációban, az iparszerű termelésre való áttérésben, a kooperáció bővülésében, a szövetkezetek társadalmi tartalmának átalakulásában, a munka- és életfeltételek megváltozásában összegezhetők.

Ugyanezen időszakban - főként az utóbbi években - jelentősen változtak a gazdálkodási, az érdekeltségi és a tagsági

viszonyok. Átalakult pl. a szövetkezetek gazdasági szabályozó rendszere, megváltozott a munkadijazás, módosultak a munkavégzés szabályai stb.

A termelés feltételeinek, a gazdálkodás és a munkavégzés szabályainak megváltozása érintette a szövetkezeti vezetés szabályait is. Ennek keretében pl. szűkült a közgyűlés hatásköre, intézményessé váltak a munkahelyi tanácskozások, meghatározott taglétszámon felül kötelező lett a küldöttgyűlés, szerephez jutott a szakszervezet stb.

4. Ezek a gazdálkodási és működési változások lényegében permanens viták közepette mentek végbe. Kissé leegyszerűsítve, a viták középpontjában az a kérdés áll, hogy azok a gazdasági-társadalmi változások, amelyek az általános fejlődés keretében a szövetkezetekben is bekövetkeztek, illetőleg kibontakozóban vannak, milyen módon és mértékben érintik a szövetkezeti sajátosságokat. Közelebbről szólva, a szövetkezeti vezetéssel szemben milyen újabb igényeket támasztanak.

Abban nyilvánvalóan nem volt és nem lehet vita, hogy a szövetkezeti vezetés rendszerének is követnie kell a társadalmi-gazdasági viszonyok változásait. A ma is aktuális kérdés csak az, hogy a szövetkezeti vezetés miként alkalmazkodjék a már bekövetkezett és az ennek talaján kibontakozó további változási folyamatokhoz: különös tekintettel arra, hogy mindenféle változásnak vannak pozitív és negatív vonásai és következményei. Tapasztalatból tudjuk viszont, hogy az irányítás és a vezetés által mindkét vonás erőteljesen befolyásolható. Ez a momentum azért érdemel kiemelést, mert gondolkodásunk hajlamos minden változást fejlődésnek, tehát támogató folyamatnak tekinteni.

A szövetkezeti vezetés strukturáját a termelési viszonyok említett fejlődése mellett alapvetően két további

tényező formálta. Az egyik a szövetkezetek vállalati jellegének erősödése, a másik az állami vállalatok és a szövetkezetek közötti integráció igénye.

A szövetkezet szocialista vállalati jellegének, vállalati gazdálkodásának elismerése elvi jelentőségű fejlemény volt, mert vele - ha kissé elkésve is - voltaképpen az nyert gazdaságpolitikai elismerést, hogy a szövetkezet a társadalmi tulajdonon alapuló szocialista gazdaság szerves része.

Ezzel jó időre tisztázódott a szövetkezetek perspektívája is.

A szövetkezet vállalat volta körüli viták már jóval korábban lezárultak. Felidézése tehát nem aktualitása miatt szükséges, hanem mert "a szövetkezet mint vállalat" premisszájához kedvezőtlen tendenciák is kapcsolódtak. Ezt a tételt ugyanis sokan szó szerint értelmezik még ma is, anélkül, hogy magának a vállalatnak a fogalma kellően tisztázott lenne. Minden tudományos igényt kielégítő és egyöntetűen elfogadott általános vállalat-fogalom hiányában a szocialista gazdaság vállalat-fogalmai sem alakultak ki egyértelműen. Miután a szocialista gazdaság általános gazdaság-szervezeti formája az állami vállalat, minden más vállalati forma is eléggé általánosan ezzel a fogalommal asszociálódik.

A szövetkezet vállalati jellegének elismerését követve az állami vállalat és a szövetkezet közötti integráció követelménye, illetőleg a két vállalat-kategória közötti integráció sürgetése. Első lépésként ez is természetes és szükséges volt mindaddig, amíg a két vállalat-kategória progresszív közös vonásainak erősítését szolgálta. Minthogy azonban az abszolút modell az állami vállalat volt és maradt, az integráció - a gondolkodásban és a gyakorlatban egyaránt - megrekedt féluton, egyirányúvá vált. Az integ-

ráció kölcsönössége-más szóval a kölcsönös közeledés - ma már elméleti argumentációként is egyre ritkábban hangzik el. Az egyirányú integráció keretében került sor a gazdasági szabályozórendszer, a gazdálkodási, az érdekeltségi, munkadijazási és munkavégzési szabályok lényegi egységesítésére. Az egységességre való törekvés jegyében ezekben a kérdésekben a szövetkezeti vonások eléggé elhalványodtak.

5. Az egyirányú integráció lényeges faktora volt és maradt a szövetkezeti vezetés szabályainak - azonos gondolati töről fakadó és azonos irányban történő - módosítása. Jó néhány módosításra valóban szükség volt a szövetkezeti vezetés rendszerének korszerűsítése, fejlesztése érdekében. A vezetési szisztéma fejlesztését a demokratizmus szélesítésének és erősítésének társadalmi /és szövetkezeti/ körülményei sürgették.

Itt is bekövetkezett azonban az a folyamat, hogy a vezetés állami vállalati vonásai előtérbe nyomultak, s a szövetkezeti vezetés jó néhány eleme formálissá vált. A vezetésben viszont nem lehet figyelmen kívül hagyni bizonyos szövetkezeti specialitásokat. Ezek ebben a körben döntően a szövetkezetek gazdasági és társadalmi szerepében, valamint szervezeti strukturájában mutatkoznak meg.

A sajátos társadalmi-gazdasági szerepkör és szervezet dilemmát is jelent. A dilemmából kivezető egyik út az az egyre általánosabb megítélés, hogy a szövetkezeti vezetés önkormányzati vezetésből és vállalati vezetésből áll. Ebben a felfogásban a szövetkezet társadalmi szervezeti szerepének az önkormányzat, vállalati jellegének pedig a vállalatvezetési szisztéma felel meg. Az önkormányzat tehát voltaképpen leszűkül a szövetkezet testületi szerveinek működésére, míg a vállalati vezetés körébe tartozik mindaz a vezetői tevékenység, ami a szövetkezetnek mint vállalatnak a gazdálkodásával és működésével kapcsolatos.

Ez a sematikus és a testületi vezetést lényegében a társadalmi szervezeti tevékenységre leszűkítő felfogás persze nem kizárólagos. Nagyon sokféle állásfoglalást összegez. Az álláspontok ugyancsak sokféle árnyaltsággal fogalmazódnak meg. A nézőpontok különbözősége a hangsúlyt a szövetkezeti vezetési rendszer más-más elemeire helyezi. Az összkép mégis az, hogy tudományos életünkben jelen van egy olyan nézetrendszer, amely a szövetkezet kettős természetéből fakadó követelményeket a gazdasági és a társadalmi oldal, valamint - ennek megfelelően - az egyszemélyi és a testületi vezetés funkcionális és szervezeti különválasztásával kíséri meg érvényesíteni.

Közvetlen következménye e nézeteknek a szövetkezeti vezetés demokratizmusának szűkülése, gyengülése, illetőleg olyan szituáció kialakulása, amelyben a szövetkezeti demokrácia fejlődésének nincsenek meg a kellő feltételei. A tényhelyzet ugyanis a következő. Amennyiben a szövetkezet gazdasági természetét, pusztán vállalat-mivolta fejezi ki és a vállalatot az állami vállalati szisztéma szerint képzeljük el, akkor a szövetkezetet ennek a vállalatnak megfelelően kell vezetni. Ez a felszínen logikusnak tűnik. A problémát azonban ezen a logikai alapon nem lehet megoldani.

Ha ugyanis nem feledkezünk meg arról, hogy a szövetkezet gazdái - tulajdonosai és dolgozói - maguk a tagok, akkor törvényszerű, hogy a szövetkezet vezetését is maguknak a tagoknak kell ellátniuk. Ehhez pedig e célnak elárrendelt és jól működő vezetési intézményrendszerre van szükség. Ha viszont a tagság testületi fórumai részére lényegében csak társadalmi szervezeti funkciókat szánunk, ezzel elvonjuk a tagságtól a szövetkezet alapvető kérdéseiben való döntés jogát. Való igaz, hogy a tagság testületi szervei olyan demokratikus fórumok, amelyek jól és eredményesen szolgálhatják a vezetők és a tagság kölcsönös informálódását és a döntések tagság részéről történő befolyásolását, de ez nem

azonos magával a döntéssel.

A fő kérdés voltaképpen nem az, hogy az alapvető döntéseket a tagság mely testületi szervei hozzák, mert ez a célszerű munkamegosztás és a testületi hatáskörrendezés kérdése. Az elvi kérdés abban van, hogy hol huzódjék a határ a testületi és az egyszemélyi hatáskörök között. Ha azt az álláspontot tesszük magunkévá, hogy a tagság szélesebb testületeinek hatáskörébe csak néhány személyi és jóváhagyási aktus tartozik, akkor az érdemi döntéseket részben a szűk testületekhez, nagyobb részben az egyszemélyi vezetőkhez, vagyis az apparátusra telepítjük.

És itt van a probléma tulajdonképpeni lényege. A szövetkezetekben is kiépültek a vezetői és az ügyviteli apparátusok. Az apparátus viszont helyzeténél fogva - tehát nem személyi képességekről van szó - nem lehet alkalmas arra, hogy a tagság vezetési jogait gyakorolja, s a döntések kockázatát és felelősségét önmaga viselje. Ugyanis, egyrészt: az apparátus dolgozóinak jelentékeny része - az apparátus élén álló elnök, a függetlenített elnökhelyettes és esetleg néhány más vezető kivételével - nem szövetkezeti tag, hanem munkaviszonyban álló alkalmazott. Másrészt, az apparátus szintjeinek feladata, hatásköre, felelőssége munkakörileg behatárolt, illetőleg pontosan elhatároltnak kell lennie. Harmadrészt: az apparátus tevékenységét, viselkedését, mozgását a maga öntörvényei határozzák meg, s ennek lényege az apparátuson belüli egyirányú, "hivatali izü" hierarchia.

Az apparátusnak ez a természetrajza bizonyos különállást teremt a tagságtól és a tagság testületi szerveitől. A munkakörökre tagolt funkciók összességükben is külön pályára terelik az apparátus tevékenységét. A tagság érdekei és igényei iránti érzékenysége korlátozott. Az apparátus tevékenysége nélkülözhetetlen a döntések előkészítésében, a gazdálkodás és működés szakkérdéseinek eldöntésében, a tagsági és a vezetői döntések végrehajtásában, a termelési, gazdálkodási, mun-

kafolyamatok stb. megszervezésében. A szövetkezet alapvető kérdéseiben a döntéseket viszont a tagság testületi szerveinek kell meghozniok, mert sorsuk, munkájuk, jólétük függ ezektől a döntésektől. Jogot ehhez a tulajdon, a munka, a szövetkezeti demokrácia ad.

6. A tagsági vezetés elvének kimunkálása és követése tulajdonképpen a szövetkezeti vezetés másik koncepciója. Ennek a koncepciónak is vannak hivei, követői, szakirodalmi termékei. Itt is érvényesülnek különböző álláspontok, eltérő nézetek. Az összetartó elem mégis a tagsági vezetés elvének elfogadása, érvényesítésének szorgalmazása.

Nem problémamentes természetesen a tagsági vezetés koncepciója sem. Számat kell vetni elsősorban a vezetés hatékonyságát meghatározó - sok tekintetben jogon kívüli - tényezőkkel. Valóságos gond pl. a nagylétszámú testületek működésének nehézkessége, formalizmusának veszélye. Egy helyesnek tartott koncepciót azonban nem szabad feladni praktikus, de elhárítható akadályokra hivatkozással. Az e téren releváns akadályok ugyanis elháríthatók. A megoldásnak két módja kínálkozik.

Az egyik: a hatásköri és a szervezeti viszonyok megfelelő rendezése. Annak tisztázása, hogy egyrészt melyek a testületi döntést és melyek az egyszemélyi vezetői döntést igénylő kérdések, és másrészt a döntési jogköröket a testületi és az egyszemélyi vezetés hierarchiájának mely fokán helyezzük el. E kérdések tisztázásához nem kell ismeretlen utakat feltárni. A szocialista szövetkezeti mozgalom több évtizedes tapasztalata megbízható iránytűül szolgál. Sőt, a szövetkezetet illető hatáskörök - az adott időszak követelményei szerint - kialakultak, a jogszabályokban és a belső szabályzatokban meg is vannak fogalmazva.

A hatáskörök gyakorlásának szervezeti, személyi és

működési feltételei szintén megteremthetők, alapjában véve rendelkezésre is állnak. Csak bátrabban kellene élni a lehetőségekkel és igényesebbnek kellene lenni az újabb szervezeti formák kialakításában.

Ma már nem kétséges pl., hogy a közgyűlés operatív döntésekre képtelen. Ez azonban nem jelentheti azt, hogy a közgyűlést kiiktassuk, a szövetkezeti vezetés rendszeréből. A tagság alapvető érdekeit érintő kérdésekben csak a tagság közgyűlési fóruma dönthet, mert ezt kívánja meg a tagság és a társadalom érdeke. A még testületi döntést igénylő további kérdésekben a döntési hatáskört el lehet helyezni a munkahelyi kollektíváknál, a küldöttgyűlésnél, a bizottságoknál, a vezetőségnél stb. Nem kevesebb körültekintést igényel az üzemvezetés körébe tartozó hatáskörök megosztása és elhelyezése az egyszemélyi vezetők körében. Annak azonban nem szabad teret engedni, hogy egyrészt a döntési jogköröket tartalmuk szerint különböztessük meg és attól függően helyezzük el a testületi és az egyszemélyi vezetés különböző szintjein, hogy a döntés társadalmi vagy gazdasági természetű-e, minthogy minden döntés társadalmi és gazdasági tartalmu. A hatáskörök rendezésének alapja csak a döntések súly szerinti differenciálása lehet. Az sem járható másrészt, hogy a testületi és az egyszemélyi vezetést elkülönítsük és bármilyen módon szembeállítsuk egymással. A szövetkezeti vezetést egységes rendszernek, azonos folyamatnak kell tekinteni. Nemcsak az azonos cél ötvözi egybe a vezetés különböző formáit, de össze is köti a kölcsönös függőség. Ez a kölcsönös függőségi viszony, a szövetkezeti vezetés specifikuma. Gyakorlati elhalványulása reális veszély, holott inkább erősíteni kellene, minthogy hatásos ellenszere - ha nem egyenesen biztosítéka - a tagság és a vezetés elkülönülésének, a kölcsönös felelősség elmosódásának, az egységes kollektiva megbomlásának.

A tagsági vezetés akadályai elhárításának másik módja:

a tagság vezetésben való érdekeltségének fokozása. Itt a jogi eszközök csak részben ígérnek megoldást. A tagság vezetési jogai, a vezetés szervezeti és hatásköri feltételei - főként a testületi vezetés körében - csak kereteket jelenthetnek. A szövetkezeti mozgalom egész története bizonyítja, hogy a szövetkezeti tagság "vezetési aktivitását" pusztán morális és politikai ráhatással nem lehet kiváltani, de legalábbis tartóssá tenni. Az aktivitás akkor és ott volt erőteljes, amikor és ahol a tagságnak személyes és anyagi érdeke fűződött a döntésben való részvételhez és magához a döntéshez, illetőleg annak következményeihez.

A tagság szövetkezethez fűződő érdekeltsége persze tulmegy a "vezetési aktivitáson", de végső soron abban gyökerezik. Ezt az általánosabb érdekkört a vezetési rendszer gyakorlati funkcionálása befolyásolhatja, és magának is vannak öntörvényei.

Az első kérdés az, hogy a szövetkezet milyen kérdésekben dönthet. Ezt a gazdaságirányítás adott rendszere és az állami felügyelet lényegében megszabja. A második kérdés: a szövetkezet döntései milyen hatással vannak a tagságra, vagyis a döntések mennyire hatnak közvetlenül a tagok helyzetére, munkájára, jövedelmére, életfeltételeire. Ha a hatás érzékelhető, a tagság nyomban érdekelt lesz a döntésben. Végül a harmadik kérdés: a szövetkezet hatáskörébe tartozó döntést ténylegesen ki hozza meg: a testület-e, amelyre tartozik, vagy valaki más /a szövetkezetben vagy azon kívül/. Ez a leggyakorlatiasabb probléma. Legtöbb alkalmat adott és adhat a tagság durva vagy kifinomult manipulálására, kijátzására, a testületi döntés formálissá tételére.

A kérdés csak az, hogy a manipulálást úgy lehet-e kivédeni, ha a döntési hatáskört a testulettől elvonjuk, vagy úgy, hogy megteremtjük az érdemi testületi döntés feltételeit. Bármennyire is nehéz, csak ez az út járható, minthogy

a hatáskör elvonás alapvető tagsági jogot sért, s ezzel együtt a döntés tagsági ellenőrzését csaknem lehetetlenné teszi, holott a döntés kockázatát akkor is a tagság viseli, ha nem maga hozta.

7. A szövetkezeti vezetés tehát élő elméleti és gyakorlati problémákkal küszködik. Intenzív munkálkodásra, nagy erőfeszítésekre van szükség ahhoz, hogy a szövetkezetek vezetése kielégítse a társadalmi igényeket éppugy, mint a vezetés hatékonyságának követelményeit. A megoldás keresése nem lehet egysiku. Komolytalan minden olyan próbálkozás, amely akár a testületi, akár az egyszemélyi vezetést tekintené egyedül üdvöztőnek.

Egy dolog azonban nem lehet kétséges: a szövetkezeti vezetés demokratizmusának erősödnie, fejlődnie kell. Nem igaz, hogy a szövetkezetek fejlődése meghaladottá tette a demokratikus vezetést. Még a legdemokratikusabb vezetés is persze hordoz magában formális elemeket. Két irányban halmozódhatnak fel a formális elemek. Egy felől, ha kollektive el nem dönthető kérdéseket utalunk a testületi szervek hatáskörébe, másfelől, ha a testületi szerveket pusztán információs tanácskozási fórumoknak tekintjük.

Illuziókat egyik irányban sem kergethetünk. Mégis úgy vélem, az alap csak a demokratizmus lehet. Ezen az alapon még rengeteg ki nem használt, sőt fel nem tárt lehetőség van. Sok lehetőséget kínál még a vezetési munkamegosztás finomítása, a változó körülményekhez való folyamatos igazítása. A vezetés hatékonyságát nagy mértékben növelheti továbbá a vezetési szervezet, az üzemi és munkaszervezés fejlesztése. A szövetkezeti belső mechanizmus korszerűsítése szintén a vezetés fejlesztését segíti elő. Olyan további elemi feltételeket is figyelembe kell venni, mint pl. a szakképzettség növelése, a tudatosság fejlesztése, a tagság társadalmi szerveztségének fokozása stb. Nem utolsó sorban nagy tartalé-

kokkal rendelkezünk még a szövetkezetek érdekképviselői szervei tevékenységének és a szövetkezetek állami irányításának és felügyeletének fejlesztésében.

x

Mindent egybevetve tehát úgy tűnik, hogy a szövetkezeti vezetés elméletileg is olyan jelentős témakör, amely továbbra is megérdemli a figyelmet. Talán még az eddigiek-nél is fontosabbá válik. A szövetkezetek ugyanis a gazdasági fejlődés magas szintjét érték el. A gazdasági fejlettségnek ebből a szintjéből adódó lehetőségek kihasználása és a továbbfejlődés feltételeinek megteremtése sokkal inkább mulik a szövetkezeti vezetésen, mint a korábbi időszakokban, amikor a vezetés gyengeségeit a külső szervek mainál intenzívebb tevékenysége - legalábbis részben - ellensúlyozni tudta.

Az örökzöld téma tehát élénkebb színekben áll előttünk.